Union des Villes et Communes de Wallonie asbl

"ETAT DES LIEUX DU DISPOSITIF ADL TEL QU'IL EXISTE ACTUELLEMENT – VOTRE AVIS SUR LA QUESTION"
Enquête menée auprès des agents ADL en mai 2011.

Katlyn Van Overmeire – août 2011

CONTEXTE DE L'ENQUÊTE

Dans le cadre d'une éventuelle réforme du dispositif ADL et d'un éventuel rapprochement de ce dispositif avec celui des gestions centres-villes, le Cabinet du Ministre Antoine a souhaité connaître l'opinion des agents de développement local quant au dispositif ADL tel qu'il existe actuellement.

A cette fin, en collaboration avec l'Union des Villes et Communes de Wallonie, un questionnaire a été élaboré. Ce dernier a ensuite été transmis par l'UVCW à l'ensemble des agents ADL dans le courant du mois de mai 2011.

Ce questionnaire comprenait les six questions suivantes:

1. Expliquez en quoi consiste, selon vous et à l'attention d'une personne qui ne connaît pas le dispositif, le rôle d'une ADL. (Sans le décret sous vos yeux).

2. Expliquez, à cette même personne, en quoi consiste votre métier (une journée, une semaine type par ex.).

3. Quels sont les avantages ou les points positifs de votre travail?

4. Quels sont les désavantages ou les points négatifs de votre travail?

5. Quels sont les éléments à favoriser, à garder dans votre métier, dans le rôle de l'ADL?

6. Quels sont les éléments qui pourraient, éventuellement, être améliorés? Si vous avez une piste de solution pour y remédier, pouvez-vous nous en faire part?

39 Agences de développement local ont répondu à l'enquête sur les 50 ADL agréées et actives à cette époque[1], ce qui donne un taux de réponse de l'ordre de 78 %. Les trois statuts juridiques ainsi que les différents types de territoires sont représentés de façon équilibrée dans l'ensemble des réponses qui ont été rendues. Sont également présentes à la fois des ADL monocommunales et des ADL pluricommunales. On peut dès lors considérer que l'échantillon est représentatif.

Les résultats seront présentés en fonction de l'occurrence des réponses relevées. Nous n'avons pas repris dans ce document les éléments qui ont été cités à une seule reprise.

LE RÔLE D'UNE AGENCE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Lorsque l'on demande aux agents ADL de définir leur rôle, la réponse qui revient le plus fréquemment (citée par 32 ADL sur 39) est celle d'initier de nouveaux projets. 19 ADL précisent que ces projets ont une vocation socio-économique, 7 ADL ajoutent quant à elles

[1] Outre ces 50 ADL, 3 autres ADL ont récemment reçu leur agrément, mais n'avaient pas encore ouvert leurs portes au moment de la réalisation de cette enquête.

que ces projets répondent aux demandes des acteurs locaux ou au potentiel local et 2 ADL indiquent qu'il s'agit de projets favorables au cadre de vie ou à l'épanouissement des habitants de la commune.

Un autre rôle qui revient presque tout aussi fréquemment (cité par 31 ADL sur 39) est celui joué par les ADL dans la mise en place et le travail en partenariat. S'il s'agit avant tout, pour 21 d'entre eux, de mettre en place des partenariats locaux, leur rôle est également, si le partenariat est déjà initié, d'animer ou de travailler en partenariat (4) ou à tout le moins de créer des synergies, une dynamique collective entre les différents acteurs de terrain (6).

Les ADL considèrent également comme faisant partie de leur rôle d'accueillir et d'informer les différents acteurs économiques locaux (cité par 26 ADL sur 39), qu'il s'agisse de porteurs de projets (12) ou d'entreprises, de commerçants ou encore d'investisseurs potentiels (12).

Dans un même ordre d'idée, leur rôle est aussi d'être le relais ou de servir d'interface entre différents acteurs (cité par 24 ADL sur 39), qu'il s'agisse d'être la personne de contact entre les acteurs économiques issus du monde privé et l'administration communale (9) ou encore de servir d'interface entre différents organismes locaux (10). L'ADL peut également jouer un rôle de relais local vers d'autres structures existantes (3).

Près d'une ADL sur deux (18 sur 39) estime qu'il relève également de sa mission de dynamiser et de stimuler le tissu économique local.

L'ADL se doit par ailleurs de disposer d'une très bonne connaissance du milieu local (cité par 17 ADL sur 39). Cette connaissance fine du territoire apparaît tant dans la tenue à jour des informations et statistiques socio-économiques relatives à la (aux) commune(s) (7), qu'à travers sa participation à l'élaboration du diagnostic local (4) ou à travers la détection de projets créateurs d'activités (4).

De nombreux agents estiment qu'un des rôles d'une agence de développement local est de valoriser et d'améliorer le cadre de vie de son territoire (cité par 13 sur 39). Plus précisément, il s'agit de promouvoir l'image du territoire (4), d'en améliorer le cadre de vie (4), de le rendre plus attractif (3), mais aussi de valoriser le savoir-faire local (2).

Sont encore mentionnés comme relevant des rôles d'une ADL, le fait de soutenir des activités existantes en collaborant sur des projets pilotés par des partenaires (cité par 10 ADL sur 39) ou encore de participer à une réflexion locale stratégique et transversale sur le développement local (cité à 9 reprises).

Occurrence des réponses:

- Initiation de nouveaux projets, actions, événements: 32
  - *à vocation socio-économique: 19*
  - *en réponse aux demandes des acteurs locaux, au potentiel local: 7*
  - *favorables au cadre de vie ou à l'épanouissement de ses habitants: 2*

- Rôle de partenariat: 31
  - *Mettre en place des partenariats locaux: 21*
  - *Créer une dynamique collective entre les différents acteurs de terrain: 6*
  - *Coordonner ou travailler en partenariat: 4*

- Rôle d'accueil et d'information des acteurs économiques locaux: 26
  - *des entreprises, commerçants, artisans, investisseurs: 12*
  - *des porteurs de projets: 12*

- Rôle de relais et d'interface: 24
  - *Entre les acteurs économiques (privés) et les différentes administrations (publiques): 9*
  - *Interface avec différents organismes locaux: 10*
  - *Relais local vers les différentes structures existantes: 3*

- Dynamisation, stimulation du tissu économique local: 18

- Bonne connaissance du territoire d'action: 17
  - *Gérer les informations et statistiques socio- économiques du territoire: 7*
  - *Participer au diagnostic local global: 4*
  - *Détecter les possibilités de création d'activités: 4*

- Valorisation du territoire d'action: 13
  - *Promotion de l'image du territoire: 4*
  - *Amélioration du cadre de vie et de la qualité de vie des citoyens sur le plan économique: 4*
  - *Amélioration de l'attractivité du territoire: 3*
  - *Valorisation du savoir-faire local: 2*

- Soutien aux activités existantes, collaboration sur des projets: 10

- Participation à une réflexion stratégique et transversale autour du développement local: 9

LA VIE AU QUOTIDIEN D'UN AGENT DE DEVELOPPEMENT LOCAL

Plusieurs agents le mentionnent d'emblée, ces derniers ne connaissent généralement pas de semaine ou de journée type. Leur emploi du temps varie principalement en fonction de l'état d'avancement des différents dossiers qu'ils gèrent.

On peut cependant parler de plusieurs types de tâches qu'ils sont amenés à gérer. Nous les présenterons ici en fonction de leur nombre d'occurrences. Cela ne signifie dès lors pas que les tâches les plus fréquemment citées sont nécessairement celles qui leur prennent le plus de temps.

Une des tâches les plus fréquemment citées (par 33 ADL sur 39) est celle d'accueillir et/ou de répondre aux demandes des acteurs économiques locaux, qu'il s'agisse des porteurs de projets (24) ou d'autres acteurs économiques (6).

Assez logiquement, au vu des réponses à la question précédente, deux autres de leurs tâches qui sont fréquemment citées concernent les partenariats et la gestion de projets.

Ainsi, concernant les partenariats, 17 ADL citent comme faisant partie de leurs tâches quotidiennes celle de rechercher de partenaires en vue de mettre en place un nouveau projet. 8 autres ADL parlent de coordonner des partenariats ou à tout le moins de susciter la mise en réseau de certains acteurs. A 17 reprises, est également évoqué le temps passé par les agents à participer à des réunions ou à des groupes de travail (que ces réunions ou groupes de travail soient menés ou non par les agents ADL).

Quant aux projets, il s'agit d'une part de mettre en place, d'organiser et/ou de coordonner des projets (cité à 22 reprises), mais aussi de gérer tout le volet administratif qui en découle. Ainsi, 15 ADL parlent de travail administratif lié au montage de dossiers en vue de répondre à des appels à projets, 6 ADL évoquent le temps consacré à la rédaction de comptes-rendus relatifs à des réunions liées aux projets, la rédaction de courriers (cité par 4 ADL), la préparation de réunions liées à des projets (2), l'établissement des budgets relatifs à ces projets (2) ou

encore la rédaction de cahier des charges (2). Il s'agit également de chercher des moyens de financements pour ces projets, via des subsides ou des sponsors (cité à 9 reprises).

Les agents consacrent également du temps à pratiquer le réseautage ou à gérer et entretenir leurs différents contacts auprès des acteurs locaux (cités par 15 ADL sur 39).

Dans le cadre de leurs missions, comme l'indiquent 13 ADL sur 39, les agents sont régulièrement amenés à chercher de l'information sur différentes thématiques et veillent à se tenir au courant des nouveaux acteurs locaux qui s'installent, des modifications législatives, de l'avancement de projets gérés par les partenaires, etc. Ils participent également à des formations.

Les agents effectuent également un certain nombre de tâches liées à la communication. En ce qui concerne les informations à caractère économique, cela concerne non seulement la mise à jour de données relatives au territoire (11), mais aussi la rédaction d'articles ou d'actualités (10) et la transmission d'informations via le site Internet (5). Les agents communiquent également sur leurs missions et sur les actions qu'ils entreprennent (7).

Les tâches administratives font partie du quotidien des agents. Au sens large, celles-ci sont citées à sept reprises. Celles liées spécifiquement au décret ADL reviennent plus fréquemment. On parle ici de la rédaction des rapports d'activité (6), des dossiers de renouvellement d'agrément (6), du temps consacré à la tenue de la comptabilité (5), de la gestion administrative due à un statut juridique particulier (4) ou encore de la gestion d'équipe (2). On mentionnera encore dans les tâches administratives la rédaction de délibération pour les points soumis au collège et au conseil communal (5).

Une autre tâche importante réalisée par les ADL relève de celle qu'on appellera la participation à la réflexion stratégique et à l'approche transversale. 6 ADL relèvent la réalisation d'un diagnostic économique communal, 5 ADL parlent de réflexion sur de nouvelles actions à mener tandis que deux d'entre ADL évoquent une évaluation régulière de leur plan d'action ainsi que leur adaptation éventuelle. A quatre reprises, les agents évoquent leurs échanges avec les autorités communales, par exemple en vue de discuter de l'état d'avancement des dossiers à vocation de développement économique local.

On relèvera encore quelques tâches, moins fréquemment citées, qui relèvent davantage de l'événementiel comme la mise en place d'événements (6) ou la collaboration dans l'organisation d'actions diverses locales (4).

Sont également cités de manière ponctuelle le travail de terrain (3), l'entraide et la transmission de savoir-faire avec le réseau ADL (3) et la négociation auprès de différentes instances, à travers par exemple une remise d'avis (3).

Occurrence des réponses:

- Pas de semaine type: 12
- Activité fortement dépendante de l'avancée des dossiers/projets: 4

Mais les agents remplissent différentes tâches:

- L'accueil des acteurs économiques: 33
  - *Des porteurs de projets: 24*
  - *Rendez-vous: 3*
  - *Réponse aux demandes des acteurs économiques: 6*

- Les partenariats:
  - *La recherche de partenaires pour mettre en place un nouveau projet: 17*
  - *La coordination de partenariats ou la mise en réseau d'acteurs: 8*
  - *La participation à des réunions ou à des groupes de travail (menés ou non par l'ADL): 17*

- La gestion de projet:
  - *La mise en place, l'organisation et la coordination de projets: 22*
  - *Le volet administratif:*
    - *Montage de dossiers (réponses à des appels à projet): 15*
    - *Rédaction de PV de réunions: 6*
    - *Courriers: 4*
    - *Préparation de réunions: 2*
    - *Budget de projet: 2*
    - *Rédaction de cahiers des charges: 2*
  - *La recherche de financement: 9*

- La gestion des contacts, le réseautage: 15

- La recherche d'information et la formation: 13

- Les tâches d'information et de communication:
  - *Sur des informations à caractère économique:*
    - *Mise à jour des données relatives au territoire: 11*
    - *Rédaction d'article ou d'actualité: 10*
    - *Diffusion d'informations via le site Internet: 5*
  - *Sur l'ADL (ses missions et les actions qu'elle organise): 7*

- Les tâches administratives:
  - *Au sens large: 7*
  - *Liées au décret ADL:*
    - *Rédactions des rapports d'activité: 6*
    - *Rédaction des dossiers de renouvellement d'agrément: 6*
    - *Tenue de la comptabilité: 5*
    - *Gestion administrative due à un statut juridique particulier: 4*
    - *Gestion d'équipe: 2*
  - *Rédaction de délibération pour les points soumis au collège et au conseil communal: 5*

- Participation à la vision stratégique et à la réflexion transversale:
  - *Réalisation d'un diagnostic économique communal: 6*
  - *Réflexion sur de nouvelles actions à mener: 5*
  - *Evaluation régulière du plan d'action et adaptation éventuelle: 2*
  - *Echange avec les autorités communales: 4*

- Les événements:
  - *La mise en place d'événements: 6*
  - *La collaboration dans l'organisation d'actions diverses locales: 4*

- Le travail de terrain: 3

- L'entraide et la transmission de savoir-faire avec le réseau ADL: 3

- La négociation auprès de différentes instances: 3

LES ASPECTS POSITIFS DU METIER

Quand on demande aux agents ADL de mettre en avant les côtés positifs de leur métier, la réponse la plus fréquente, citée par trois agents sur quatre, concerne la diversité des tâches et des projets menés. Ce qui empêche la routine de s'installer, mais requiert en contrepartie une certaine polyvalence de la part des agents.

L'autre point positif mis fréquemment en avant, par 59 % des répondants, concerne les nombreux contacts humains et la rencontre de nombreux interlocuteurs que requiert la pratique du métier. Les agents y trouvent un certain enrichissement.

Le sentiment d'utilité que les agents trouvent en accomplissant leur mission est aussi fréquemment cité (à 19 reprises). La finalité même de leur travail est tout particulièrement appréciée.

Le travail en partenariat, la rencontre de nombreux partenaires, ou à tout le moins la possibilité qu'il leur est offerte de dynamiser les réseaux est également fortement apprécié (cité par 16 ADL sur 39).

Les ADL voient également comme un avantage le fait de travailler étroitement avec les autorités et les services communaux. Ainsi, 10 ADL voient sous un angle positif le fait d'entretenir un contact privilégié et de travailler en partenariat avec les élus, de pouvoir leur faire directement des propositions d'actions. Ils se trouvent ainsi au cœur des projets communaux et bénéficient généralement de la confiance et du soutien de leurs autorités, ces derniers pouvant de, par leur rôle politique, leur servir de levier dans certains cas bien précis. Une ADL précise également que le fait d'avoir un ancrage communal crédibilise sa mission. La proximité avec les services communaux est également grandement appréciée (5). Ainsi, celle-ci facilite le travail des agents au quotidien à travers la mise à disposition d'outils ou de matériaux communaux dont ils bénéficient. Ils peuvent non seulement s'appuyer sur ces derniers et collaborer avec eux, mais aussi les sensibiliser à certaines problématiques. Les agents ADL (3) relèvent également comme point positif leur rôle d'intermédiaire privilégié entre la commune et les interlocuteurs extérieurs.

Les agents apprécient également le certain degré d'autonomie dont ils bénéficient pour réaliser leurs missions (cité par 11 ADL sur 39), que ce soit dans le travail même ou dans la planification des tâches au quotidien.

La bonne connaissance du milieu local qu'ils retirent de leur métier est également citée (par 8 ADL). Il en est de même pour la vision transversale et à long terme que leur offre le métier (cité à 11 reprises), ce qui leur permet d'être partie prenante dans la réflexion autour du développement local d'une commune.

Un autre côté positif est le bon équilibre entre le travail de bureau et le travail de terrain (7), entre un travail qui permet de combiner à la fois réflexion et aspects très concrets (2). Plusieurs agents (6) soulignent aussi comme atout l'aspect concret et la pertinence des actions menées, possibles notamment grâce à la souplesse du dispositif.

Terminons par plusieurs éléments liés au développement personnel tels que la place laissée à la créativité et à la prise d'initiative (5), le développement de compétences personnelles (5), la possibilité de se former régulièrement (4) ou les bonnes conditions de travail, par exemple en termes de flexibilité d'horaire ou de proximité par rapport au domicile (3).

On notera également en vrac, parmi les points positifs, la proximité avec le citoyen et les forces vives locales (6), la reconnaissance de leur travail (3), que ce soit par les autorités

locales, les services communaux ou le monde économique local, les échanges avec le réseau ADL (3), l'initiation ou la coordination de projets ou d'événements (3).

Occurrence des réponses:

- Diversité des tâches et projets: 29
- Nombreux contacts humains: 23
- L'utilité, la finalité du métier: 19
- Travail en partenariat: 16
- La proximité avec l'administration et le monde politique communal:
  - *Contact privilégié, partenariat avec les élus locaux: 10*
  - *Contact privilégié et collaboration avec les services communaux: 5*
  - *Rôle d'intermédiaire privilégié entre la commune et les interlocuteurs: 3*
- L'autonomie: 11
- Vision transversale et de long terme offerte par la fonction: 11
- Bonne connaissance du milieu local: 8
- L'équilibre entre le travail de bureau / travail de terrain: 7
- L'aspect concret et la pertinence des actions menées: 6
- La proximité avec les citoyens et les forces vives locales: 6
- Le développement personnel:
  - *La place laissée à la créativité et à la prise d'initiative: 5*
  - *Le développement de compétences personnelles: 5*
  - *La possibilité de se former régulièrement: 4*
  - *Les bonnes conditions de travail: 3*
- La reconnaissance de leur travail: 3
- Les échanges avec le réseau ADL: 3
- L'initiation et la coordination de projets ou d'événements: 3
- L'équilibre entre le travail de réflexion et les aspects très concrets du métier: 2

LES COTES NEGATIFS DU METIER

Un des principaux points noirs du métier d'agent de développement local, cité par plus d'une ADL sur 2, est le manque de moyens. Non seulement sur le plan financier (cité à 15 reprises), ce qui empêche les ADL de mettre en place ou de faire aboutir des actions d'une certaine envergure, mais également sur le plan humain (5), ce qui oblige les agents à se limiter dans le nombre de projets menés.

L'autre point noir concerne la lourdeur administrative due à plusieurs facteurs. Il y a tout d'abord, le temps important qui est requis pour devoir justifier leur travail à travers la rédaction annuelle du rapport d'activités (cité par 16 ADL sur 39) et qui se fait, par conséquent, au détriment du temps que les agents peuvent consacrer à la réalisation de leurs projets. La procédure de renouvellement d'agrément apparaît également comme trop lourde (16). Ici, on considère que cela demande un travail de trop grande ampleur pour une durée jugée trop courte. Ensuite, c'est la lenteur des décisions administratives et les différentes contraintes liées au secteur public qui sont mises en avant (à 9 reprises). Enfin, les agents soulèvent la gestion administrative supplémentaire engendrée par une structure juridique à part (5).

Le frein que peut constituer le décret dans la concrétisation de certains projets (cité par 14 ADL sur 39) est identifié comme un désavantage. Le fait de ne pouvoir qu'initier des projets, sans avoir la faculté de s'impliquer du début à la fin, engendre certaines frustrations auprès des agents (cité à 6 reprises), notamment dû au risque que ces projets ne disparaissent faute de repreneur "sérieux". En outre, dans certaines circonstances, l'ADL est tenue de renoncer à la réalisation de certains événements concrets alors que l'apport de l'ADL s'avère nécessaire à la survie du projet et permet par ailleurs de s'intégrer au sein du tissu économique en se faisant connaître et en trouvant une certaine légitimité aux yeux des partenaires (3). L'instabilité liée au renouvellement d'agrément engendre le désavantage de limiter les projets dans le temps (3). Enfin, des agents estiment que la Région wallonne ne prend pas suffisamment en compte les spécificités locales des ADL dans ses décisions (2).

Le statut précaire est également considéré comme un désavantage par 14 ADL sur 39. Cette précarité est avant tout due, selon les agents, à la menace régulière de perdre le subside et par conséquent son emploi (cité à 7 reprises), au manque de perspectives en termes d'évolution de carrière (2), au caractère peu gratifiant du travail (2) et à la difficulté de devoir composer avec deux employés (commune(s) et région wallonne) (2). Cette précarité liée à leur statut explique en grande partie le turn-over relativement élevé que connaissent les ADL.

Autre aspect négatif: le manque de vision claire quant au dispositif lui-même. Ce manque de clarté provient selon eux d'une part de la Région wallonne (cité par 13 ADL sur 39) et d'autre part des autorités communales (3). Concernant la Région wallonne, le flou concerne avant tout la définition des missions relevant d'une ADL (8) et dans une moindre mesure la place des ADL vis-à-vis des autres dispositifs (2) ainsi qu'un manque de cohérence entre les positions de la Commission d'agrément au fil du temps et entre ADL au sein d'une même période (3). Ce manque de clarté peut ainsi engendrer des situations où les agents se voient soudainement contraints d'abandonner certaines actions alors qu'elles avaient été avalisées auparavant et sont actuellement en cours de réalisation. Dans ces conditions, il est également difficile pour les ADL de répondre aux attentes de la Région wallonne. Du côté des autorités communales, notons que les agents sont quelquefois soumis à des situations où il leur est difficile de refuser des actions qui sont en dehors de leur plan d'actions mais que la commune leur impose de faire (4). Dans le même ordre d'idées, un autre désavantage du dispositif cité par les agents est la difficulté rencontrée par ces derniers de concilier en même temps les attentes des communes et de la Région wallonne (cité par 7 ADL sur 39).

Le manque de visibilité du dispositif ADL est cité à 8 reprises comme étant un désavantage, que ce manque de connaissance provienne des partenaires locaux potentiels, des acteurs économiques ou du grand public. Certains agents (2) vont même plus loin, en parlant de manque de légitimité.

A noter également, l'influence du contexte politique local sur les actions de l'ADL (cité par 9 ADL sur 39). S'il s'agit dans certains cas de devoir se conformer aux tendances des modes politiques et des échéances électorales, il arrive également que certains projets se voient retardés pour des raisons de tensions ou de négociations politiques locales.

Le manque de soutien de la part de la Région wallonne à l'égard des ADL est également relevé (par 7 ADL sur 19). Celui-ci se traduit, selon eux, par exemple par l'absence de feed-back sur les rapports d'activités, le manque de vision proactive pour développer le dispositif, des versements tardifs de subsides, un sentiment omniprésent d'évaluation, une durée trop longue du traitement des dossiers, le manque de présence de la Région wallonne sur le terrain.

Si la variété des projets constitue un aspect tout particulièrement apprécié du métier, il n'empêche que cela requiert la maîtrise de connaissances et de compétences variées, ce qui n'est pas toujours facile à gérer. Ce revers de la médaille est cité à 7 reprises comme constituant un point négatif du métier d'agent de développement local.

Relevons encore d'autres points cités de manière moins fréquente. Par exemple, la difficulté, pour quelques ADL, que présente le fait d'être vus par certains comme ayant la volonté de s'immiscer dans tous les projets, notamment par rapport aux services communaux (3). A deux reprises, des agents évoquent l'ambiguïté, due à un statut juridique particulier, de se positionner vis-à-vis des services communaux ou de l'extérieur. Autres désavantages relevés: la difficulté d'évaluer les résultats de son travail (3), de mobiliser ou de fédérer les partenaires sur certains projets (2) ou encore la forte rotation des agents qui empêche d'assurer la pérennité d'échange de bonnes pratiques (2).

Occurrence des réponses:

- Manque de moyens: 20
  - *D'ordre financier: 15*
  - *Humains: 5*

- Lourdeur administrative:
  - *Liée au rapport d'activité: 16*
  - *Liée à la procédure de renouvellement d'agrément: 16*
  - *Liée aux procédures applicables dans le secteur public: 9*
  - *Liée au statut juridique de l'ADL: 5*
  - *De manière générale: 3*

- Frein dû au décret dans le cadre des projets: 14
  - *Obligation de se limiter à initier des projets et ensuite de passer la main: 6*
  - *Obligation de renoncer à la réalisation de certains événements concrets: 3*
  - *Limitation des projets dans le temps due à la courte durée d'agrément: 3*
  - *Pas de prise en compte suffisante des spécificités locales: 2*

- Précarité du statut de l'agent ADL: 14
  - *La menace régulière de perte de subside et donc de travail: 7*
  - *Manque de perspective d'évolution de carrière: 2*
  - *Peu gratifiant: 2*
  - *Difficulté d'avoir deux "employeurs" (commune et région wallonne): 2*

- Manque de vision claire / partagée du dispositif ADL
  - *De la part de la Région wallonne: 13*
    - *Quant aux missions des ADL: 8*
    - *Quant au positionnement des ADL vis-à-vis des autres dispositifs: 2*
    - *Quant à sa position au fil du temps et vis-à-vis de différentes ADL: 3*
  - *De la part des autorités communales: 3*
  - *La difficulté de refuser des actions qui sont hors missions: 4*
  - *La difficulté de concilier en même temps les attentes des communes et de la Région wallonne: 7*

- Manque de visibilité, voire de légitimité du dispositif ADL: 10

- Influence du contexte politique local: 9

- Diversité et la complexité des tâches: 7

- Difficulté de positionnement vis-à-vis, notamment, des services communaux: 5

- Difficulté d'évaluer les résultats de son travail: 3

- Difficulté de mobiliser, fédérer les partenaires sur certains projets : 2

- Grande rotation des agents ne permettant pas d'assurer la pérennité d'échange de bonnes pratiques: 2

LES ELEMENTS A MAINTENIR A TOUT PRIX DANS LE DISPOSITIF

Le premier souhait des agents (cité par 26 ADL sur 39) est de maintenir une certaine souplesse dans le dispositif ADL afin d'une part de maintenir une approche transversale (7), mais aussi de garantir la variété des projets menés (6). Il semble également important de ne pas limiter les missions des ADL à la création d'emploi au sens strict (6). Plusieurs agents considèrent qu'il est judicieux que les ADL puissent collaborer dans une certaine mesure à améliorer le cadre de vie et l'image de la commune ainsi que de collaborer, à certaines occasions, à certaines initiatives locales. Un autre souci est de maintenir la possibilité d'adapter le plus adéquatement possible les actions des ADL aux spécificités locales, en fonction des réalités du territoire et des besoins présents (5). Il est également important que le plan d'actions puisse toujours évoluer au cours de la conduite des projets, en fonction des évolutions, des obstacles ou des opportunités qui apparaissent (2).

Le second souhait (cité par 16 ADL sur 39), est celui de continuer le travail en partenariat à travers la mise en réseau l'initiation et la coordination de projets.

Maintenir l'existence du réseau ADL semble tout aussi important (cité par 16 ADL sur 39), qu'il s'agisse de maintenir les relations entre ADL (7), mais aussi de garder, voire d'augmenter les sessions de formation continue pour les agents (5) et de favoriser les échanges de bonnes pratiques (3).

Les agents tiennent également à préserver le rôle d'interface ou de relais qu'ils jouent (14), principalement, entre les acteurs du monde économique, associatif et le monde politique local.

Ils souhaitent également conserver un certain ancrage communal (cité par 8 ADL sur 39), notamment de par leur proximité avec les services communaux ou leur statut de régie communale ordinaire, mais aussi grâce à leur rôle d'outil communal transversal, qui leur

permet de se trouver au cœur des projets communaux. Par ailleurs, il est souhaité pouvoir maintenir une certaine indépendance et un rôle de neutralité par rapport au pouvoir politique communal (5).

Il apparaît également important de garder une très bonne connaissance du terrain et de ses acteurs (5) via entre autres l'échange avec les forces vives locales.

Précisons encore que 4 agents indiquent qu'à peu de choses près, le dispositif tel qu'il existe est à maintenir dans son ensemble. 3 agents souhaitent préserver tout particulièrement leur autonomie à proposer des projets et à les mettre en œuvre. 3 autres agents insistent davantage sur le fait de maintenir leur travail sur le terrain, à travers la participation à des actions concrètes.

Occurrence des réponses:

- Une certaine souplesse dans le dispositif: 26
  afin de permettre:
  - *Une approche transversale: 7*
  - *Une variété dans les projets menés: 6*
  - *De ne pas limiter les missions à la création d'emploi au sens strict: 6*
  - *D'adapter les actions aux spécificités locales: 5*
  - *De faire évoluer le plan d'action au cours de la conduite des projets: 2*

- La mise en réseau et le travail en partenariat: 16

- Le réseau ADL: 16
  - *Les relations entre ADL: 7*
  - *Les sessions de formation continue: 5*
  - *Les échanges de bonnes pratiques: 3*

- Le rôle de relais, d'interface: 14

- Un ancrage communal: 8

- Une bonne connaissance du territoire local: 5

- Favoriser l'indépendance et la neutralité des agents par rapport au pouvoir politique communal: 5

- L'intégralité du dispositif, à peu de choses près: 4

- Une certaine capacité d'initiative et d'autonomie pour proposer les projets et les mettre en œuvre: 3

- Le travail sur le terrain: 3

SI ON POUVAIT AMELIORER LE DISPOSITIF ADL… MODE D'EMPLOI

Une des premières pistes à suivre serait de simplifier les démarches administratives liées au dispositif ADL (cité par 20 ADL sur 39), que celles-ci concernent le rapport d'activités (11), la procédure d'agrément (3) ou les charges découlant d'un statut juridique distinct (3).

Une deuxième consiste à améliorer le dialogue entre les ADL et la Région wallonne (cité par 17 ADL sur 39). De nombreux agents (7) souhaiteraient une présence accrue de la DGO6 dans les communes via des visites de terrain, afin que leurs recommandations aient davantage de cohérence avec la réalité du territoire. Ce dialogue pourrait également être amélioré en donnant un feed-back régulier, tant positif que négatif, sur les actions menées (3). Il serait également apprécié que la relation Région wallonne – ADL se fasse dans un climat plus serein, moins axé sur la sanction et davantage sur le soutien et le conseil, afin qu'une relation de confiance puisse s'établir avec les agents (2).

Une autre piste avancée est celle de renforcer l'appui technique offert aux ADL (cité par 16 ADL sur 39). Un des principaux aspects concerne la formation (8). Les agents souhaiteraient augmenter le nombre de sessions de formation continue, mais aussi aller encore plus loin dans la technicité des thèmes abordés. Il est également proposé de prévoir une formation de base sur le développement local pour les nouveaux agents ou pour les mandataires qui souhaiteraient mettre une ADL en place. Un autre aspect important est celui de développer des outils normalisés mis à disposition des ADL (cartographies, vademecums, données statistiques, …) (5).

Autre souhait: clarifier le cadre de référence qui s'applique au dispositif ADL (cité par 10 ADL sur 39). Les agents sont tout particulièrement en demande de savoir ce que la Région wallonne entend par développement local et de pouvoir déterminer les actions qui rentrent dans ce champ d'application et celles qui n'en font pas partie. Une clarification de leurs missions leur permettrait aussi de mieux délimiter leur rôle face à leurs autorités communales. Si les agents sont demandeurs de clarification, ils tiennent également tout autant à ce que le dispositif puisse prendre en compte les spécificités propres au territoire de chaque ADL (6). Quelques-uns souhaitent par ailleurs que le volet "créations de conditions propices à l'emploi" soit davantage pris en considération (3). D'autres (3) insistent pour qu'on leur offre davantage la possibilité d'agir sur le terrain et non de se limiter uniquement à initier des projets pour les déléguer par la suite.

Les agents recommandent également à la Région wallonne de promouvoir davantage le dispositif ADL et d'augmenter la communication à ce sujet (cité par 11 ADL sur 39).

Une autre piste serait d'améliorer le financement dévolu au dispositif (cité par 9 ADL sur 39), en augmentant les moyens financiers dévolus aux projets ou au fonctionnement même de l'agence (ressources humaines, appuis techniques, visibilité).

En outre, les agents souhaitent que l'on augmente la durée des agréments (cité à 8 reprises).

Une autre avancée serait de favoriser l'intégration des ADL dans un tissu plus large (5), par exemple vis-à-vis d'autres dispositifs de développement économique et de l'emploi. Ceci permettrait de clarifier le rôle de chacun.

Autre recommandation: rendre le statut d'agent ADL moins précaire (5).

Enfin, relevons le souhait d'offrir davantage de complémentarité avec le dispositif "gestion centre-ville" (cité à 2 reprises).

Occurrence des réponses:

- Simplifier les démarches administratives: 20
  - Rapports d'activités: 11
  - Procédure d'agrément: 3
  - Statut juridique distinct: 3

- Améliorer le dialogue entre les ADL et la Région wallonne: 17
  - *Via des visites sur le terrain: 7*
  - *En améliorant le feed-back sur les actions menées: 3*
  - *Via une relation plus positive, axée sur le conseil et non sur la sanction: 2*

- Améliorer l'appui technique: 16
  - *Via une formation continue plus poussée: 8*
  - *Des outils normalisés mis à disposition des ADL: 5*

- Promouvoir davantage le dispositif ADL: 11

- Offrir un cadre de référence plus clair: 10

- Accroître les moyens financiers: 9

- Augmenter la durée des agréments: 8

- Mieux prendre en compte les spécificités propres à chaque ADL: 6

- Intégrer ou positionner davantage le dispositif ADL vis-à-vis des autres dispositifs régionaux ou communaux: 5

- Améliorer le statut de l'agent ADL: 5

- Prise en compte du volet "création de conditions propices à l'emploi": 3

- Permettre d'agir sur le terrain (ne pas devoir uniquement initier et déléguer): 3

- Offrir davantage de complémentarité avec le dispositif "gestion centre-ville": 2